

2 Studie „Think Tank“ Zukunft der Führung

„Traditionally leaders have thought that the way to learn to be better leaders is to look at other leaders for what worked. Instead leaders are going to have to start asking themselves ‘why would anybody want to follow me?’” (Carole Robin)

Die explorative Interviewstudie wurde mit 20 Führungsexpertinnen und -experten durchgeführt. Ziel des „Think Tank Zukunft der Führung“ war es, die Auswirkung wesentlicher Zukunftstrends auf Führung zu reflektieren. Die befragten Expertinnen und Experten gaben ihre Einschätzung dazu ab, wie sich wichtige gesellschaftliche, soziale und ökonomische Trends auf Organisationen, Mitarbeitende und Führung auswirken. In diesem Kontext gaben sie Einblicke in ihre eigenen Führungsvisionen, stellten Überlegungen dazu an, welche Führungskompetenzen förderlich sind und was es braucht, um Führungspersonen für diese Herausforderungen der Zukunft zu stärken.

Die befragten Expertinnen und Experten sind Manager/innen, Professoren/innen, Trainer/innen und Berater/innen, die auf eine langjährige professionelle Erfahrung als Führungsperson, Führungsentwickler/innen, Berater/innen und Führungsforscher/innen zurückgreifen können. Die Interviews wurden mit Führungsexpertinnen und -experten aus San Francisco Bay Area und Silicon Valley durchgeführt. Diese Gegend ist als „Innovationshauptstadt“ (vgl. Piscione, 2013) bekannt für sehr innovative Unternehmen, die zudem Innovationen häufig in schnellen Innovationszyklen entwickeln. Innovation ist dort „business as usual“. Ein Interviewpartner stammt aus der Schweiz und war dort über mehrere Jahrzehnte selbst Führungsperson. In dieser Zeit hat er die Führungsentwicklung in der Schweiz massgeblich geprägt, zukunftsrelevante Themen gesetzt und in Führungskräfte trainings der Praxis zugänglich gemacht. Die Erkenntnisse aus der Interviewstudie aus dem Silicon Valley sollen Impulse für den europäischen

Wirtschaftsraum mit Fokus auf Deutschland und die Schweiz geben. Insbesondere die wirtschaftlich starken Länder im Herzen von Europa zählen mit ihrer politischen Stabilität, ihrer hohen Exportorientierung, ihrem hohen Bildungsstandard, dem hohen Innovationspotenzial und einer innerhalb von Europa beispielhaft niedrigen Arbeitslosigkeit zu den attraktivsten Wirtschaftsstandorten der westlichen Welt. Um den innovativen Wirtschafts- und Entwicklungsstandort Deutschland und Schweiz zu sichern, bedarf es einer reflektierten Auseinandersetzung mit den Zukunftsanforderungen der Führung und der damit verbundenen Frage, wie Führungspersonen diesen Herausforderungen begegnen können.

Insgesamt wurden 25 Stunden und 19 Minuten an Interviewaufnahmen transkribiert und qualitativ ausgewertet. Im Durchschnitt wurden in 1 ½ - 2 Stunden Interviewdauer die wesentlichen Themen behandelt. Die ersten Interviews wurden anhand eines ausführlicheren Interviewleitfadens geführt. Angesichts der Überschreitung der geplanten Interviewzeit erfolgten die weiteren Interviews anhand eines gekürzten Interviewleitfadens (s. 5.2).

2.1 Stichprobenkennwerte und deskriptive Merkmale der Interviewpartner

Der folgende Abschnitt fasst wesentliche deskriptive Charakteristika der Interviewteilnehmenden, wie aktuelle berufliche Position, berufliche Ausbildung, berufliche und führungsspezifische Erfahrungen, zusammen.

2.1.1 Aktuelle berufliche Tätigkeit

Sechs Interviewpartner beschrieben ihre aktuelle berufliche Funktion als Unternehmer, Berater und Dozierende. Fünf Interviewteilnehmende agieren als Leiter einer Unternehmenseinheit. Eine Vielzahl der interviewten Teilnehmenden charakterisierten ihre aktuelles Berufsprofil als vielseitiges Tätigkeitsportfolio, z.B. agieren vier Interviewpartner als Berater und Beraterinnen und Dozierende (siehe Abbildung 6).

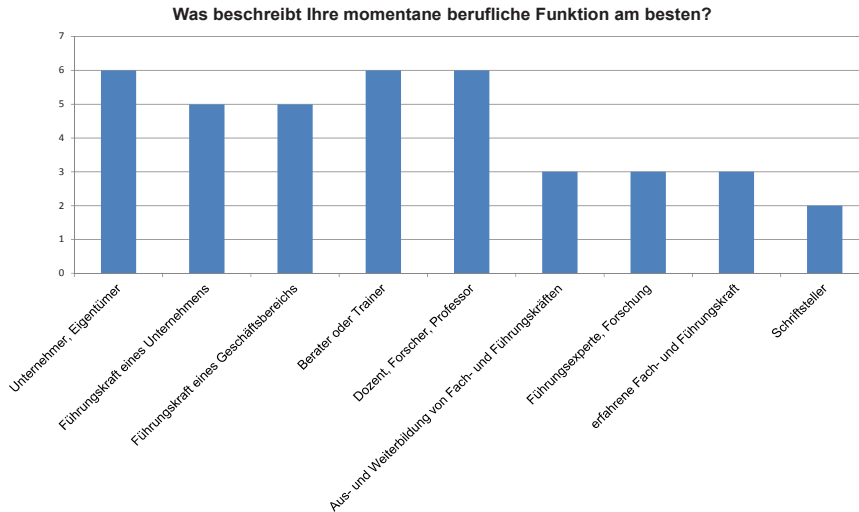


Abbildung 6 Aktuelle berufliche Tätigkeit

2.1.2 Berufliche Ausbildung

Ein Anteil der Interviewteilnehmenden verfügt über einen akademischen Abschluss mit Schwerpunkt Wirtschaft (insbesondere MBA, strategisches und operatives Management). Ein weiterer Teil der Interviewpartner indizierte einen technischen (IT / Ingenieurwissenschaften) oder naturwissenschaftlichen Ausbildungshintergrund.

2.1.3 Berufliche Erfahrung

Abbildung 7 verdeutlicht in welchen Berufsfeldern die Interviewteilnehmenden berufliche Erfahrungen vorweisen. Die meisten der Befragten können Praxiserfahrung als Unternehmer (7 von 9) und Manager und Managerinnen aufweisen. Teilnehmende welche als Forscher und Lehrende arbeiten agieren parallel meist auch als Berater und Beraterinnen (5 von 9).

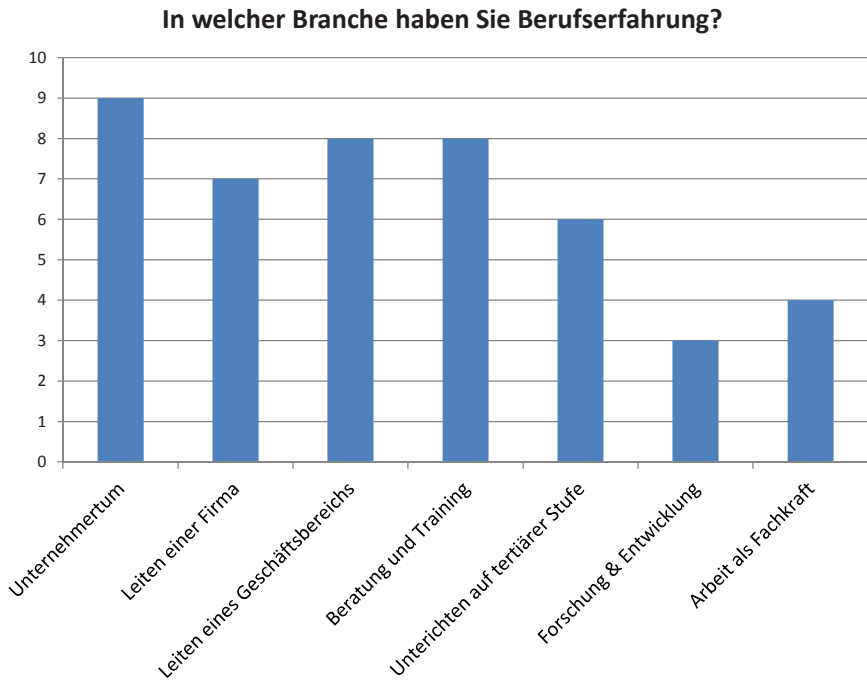


Abbildung 7 Berufliche Erfahrung

Eine Analyse hinsichtlich Führungserfahrung nach Industriesektor ergab eine heterogene Verteilung mit Clustern im Bereich High-Tech Sektor (5 von 20), Bildung (5 von 20) und Beratung (4 von 20) (siehe Abbildung 8).

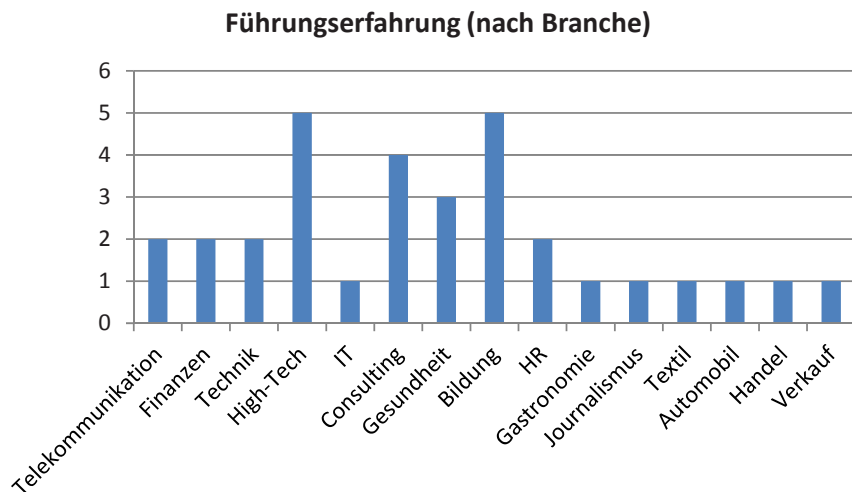


Abbildung 8 Führungserfahrung (nach Branche)

2.2 Methode

Der folgende Abschnitt beschreibt das methodologische Vorgehen der qualitativen Inhaltsanalyse. Die Autorinnen sind sich im Klaren darüber, dass die formulierten Interviewfragen sehr breit gefasst sind, und dass jede systematische Analyse der Interviewfragen daher zwangsläufig in grobe Zusammenfassungen individueller Aussagen mündet. Die Inhaltsanalyse und das entwickelte Kodierschema beabsichtigen, insbesondere die Heterogenität und die Fülle an Perspektiven bezüglich zukünftiger Führungsthemen zu repräsentieren. Die Darstellung einzelner Zitate beabsichtigt, die Diversität an Aussagen zu verdeutlichen und einzelne Gedankengänge zu veranschaulichen.

2.2.1 *Entwicklung des Kodierschemas*

Die Interviewdaten wurden mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) analysiert. Die Interviews wurden per Tonaufnahme aufgenommen und anschliessend anhand vordefinierter Regeln transkribiert. Die Entwicklung des Kodierschemas folgte einem Mix aus deduktiven und induktiven Analyseschritten. Die Kategorien für die fünf Zukunftstrends wurden deduktiv entwickelt, um dem explorativen Charakter der fünf postulierten Megatrends der Studie Rechnung zu tragen. Um den explorativen Charakter der Studie zu berücksichtigen, wurden Themengebiete entsprechend der vorliegenden Transkripte identifiziert. Das initiale Kodierschema wurde anhand eines Selektionskriteriums etabliert, um allgemeine aber personenspezifische Aussagen bezüglich Zukunft der Führung und assoziierte Führungsherausforderungen, -stile, -rollen, -aufgaben, -erwartungen und Bewältigungsstrategien zu selektieren. Da der Kontext der Aussagen als wesentlich erachtet wurde, wurden thematische Abschnitte kodiert. Das Forscherteam diskutierte eine erste Version des Kodierleitfadens. Unklarheiten wurden beseitigt und eine entsprechende Anpassung des Schemas vorgenommen. Durch ein Projektgruppenmitglied erfolgte die Kodierung der ersten 15% des gesamten Interviewmaterials, welches zur Definition der ersten Kategorien führte. Als nächstes wurden zwei Versuchskodierungen von zwei Interviews unabhängig von zwei Kodierern durchgeführt und miteinander verglichen. Zwei kleinere Unstimmigkeiten konnten festgestellt werden. Das Forscherteam dekodierte die beiden Interviews nach Beseitigung der Unklarheiten. Im Anschluss erfolgte die Feststellung der Interkoderreliabilität (ICR). Das Kodierschema für die Untersuchung der Interkoderreliabilität bestand aus 10 Hauptkategorien (siehe Tabelle 1) und 42 Subkategorien. Zwei zuvor unkodierte Transkripte wurden unabhängig von zwei Forschern kodiert. Übereinstimmungen und Diskrepanzen der zwei Kodierer wurden notiert. Eine Kodierung wurde als übereinstimmend angesehen, wenn beide Kodierer die selektierte Passage derselben Kategorie zusprachen.

Zwischen den beiden Forschern wurde ein Übereinstimmungsindikator Cohen's kappa für alle 10 Kategorien berechnet. Cohen's kappa stellt die Anzahl der Übereinstimmungen mit der Anzahl der Nicht-Übereinstimmungen ins Verhältnis, wobei die zufällige Übereinstimmung in Betracht gezogen wird. Cohen's kappa kann einen Wert zwischen -1 und +1 erreichen. Ein Wert von +1 indiziert eine absolute Übereinstimmung zwischen den Kodierern. Ein Wert von 0 eine zufällige Übereinstimmung. Werte kleiner als 0 suggerieren eine Übereinstimmung schlechter eine zufällige Übereinstimmung. Gemäss Everitt (1996) können kappa Werte zwischen .41 und .60 als moderat und Werte über .60 als zu-

friedenstellend oder solide Übereinstimmung eingestuft werden. Der insgesamt berechnete Cohen's kappa Wert für die vorliegende Studie betrug .75 und weist auf eine solide Übereinstimmung zwischen den beiden Kodierern. Die restlichen Transkripte wurden anschliessend von einem Forscher kodiert.

Tabelle 1 Zusammenfassung Hauptkategorien

1	Persönliche aktuelle Herausforderungen als Berater und Hochschulangehörige im Beraten und Unterrichten von zukünftigen Führungspersonen (z.B. MBA Studierende, coachen von Klienten)
2	Persönliche aktuelle Herausforderungen als Führungsperson
3	Aspekte, welche die Interviewpartner in ihrer Rolle als Berater / Hochschuldozent stärken
4	Aspekte, welche die Interviewpartner in ihrer Rolle als Führungsperson stärken
5	Die jeweiligen Zukunftstrends und assoziierten Herausforderungen, Entwicklungsmöglichkeiten und wesentliche Kompetenzen für Führungspersonen.
6	Aspekte, welche Führungspersonen in der Bewältigung der jeweiligen Zukunftstrends stärken.
7	Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Aufgaben und Rollen von Führungspersonen
8	Möglichkeiten, die Partizipationsrate von Frauen in Topmanagement Positionen zu stärken
9	Potentielle Konsequenzen einer erhöhten Partizipationsrate von Frauen in Top-Management Positionen
10	Zukünftige essentielle Fähigkeiten / Kompetenzen und zukünftige essentielle Charakteristika (z.B. Charaktereigenschaften, Verhaltenstendenzen) von Mitarbeitenden

2.3 Ergebnisse

Der folgende Abschnitt erläutert die verdichteten Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse. Zunächst erfolgt eine Zusammenfassung der aktuellen beruflichen und führungsspezifischen Herausforderungen der interviewten Experten. Des Weiteren werden von den Interviewteilnehmenden Angaben zu der Frage gemacht, was ihnen Kraft und Unterstützung in der Ausübung ihrer beruflichen

Rolle gibt. Als nächstes werden die Ergebnisse hinsichtlich der fünf zukünftigen Führungstrends Individualisierung, Flexibilisierung, Demografie, soziale und ökonomische Veränderungen und soziale Verantwortung und Nachhaltigkeit präsentiert. Die Darstellung der qualitativen Inhaltsanalyse beginnt jeweils mit einer kurzen Zusammenfassung der Hauptaussagen und wird danach mit einer Abbildung aller zentralen Äusserungen in tabellarischer Form fortgeführt. Die Titel der Hauptkategorien sind als Hauptüberschriften in den jeweiligen Tabellen wiederzufinden. Zusammengefasste Interviewaussagen - in schwarz fett hervorgehoben - verdeutlichen, dass ein Minimum von zwei und ein Maximum von vier Befragten diesen spezifischen Aspekt betonten.

2.3.1 Aktuelle Führungsherausforderungen und berufliche Hürden

Der erste Abschnitt des Interviews befragte die Manager und Managerinnen, Führungsexperten, Akademiker und Akademikerinnen und Berater und Beraterinnen hinsichtlich ihrer aktuellen führungsspezifischen und beruflichen Herausforderungen. Für die *Berater und Akademiker* wurde als zentrales Thema die Erweiterung von subjektiven Vorstellungen von Führung wie in der Art „Führung beinhaltet das Bereitstellen von endgültigen Antworten“ benannt. Ein weiteres Themenfeld betraf die Notwendigkeit des effektiven Selbst-Managements. Die Berater betonten die Notwendigkeit, persönliche Stärken und ihren einzigartigen Beitrag in ihrem Berateransatz zu identifizieren. Zuletzt sollten sich Berater und Akademiker in ihrem täglichen beruflichen Alltag der Herausforderung stellen, eine Vision zu formulieren, die andere dazu ermutigen, dieser Vision zu folgen.

Tabelle 2 Zusammenfassung aktueller Arbeits- und Führungsherausforderungen als Berater und Hochschulangehöriger

Persönliche aktuelle Herausforderungen als Berater und Hochschuldozent im Beraten und Unterrichten von zukünftigen Führungspersonen (z.B. MBA Studierende, coachen von Klienten)
Das Erweitern von gängigen Führungsbildern
<ul style="list-style-type: none"> • Das Erweitern von subjektiven mentalen Führungsbildern (z.B. auf Seiten von MBA Studierenden, Klienten): Führungspersonen sollten nicht alle Antworten parat haben, stattdessen ist es ihre Aufgabe, die besten Lösungen durch das Stellen der richtigen Fragen zu finden. • Das Bewusstsein von Führungspersonen sollte dahingehend geschult werden, dass das Bild der perfekten Führungsperson nicht existiert.
Die Fähigkeit zum Selbstmanagement
<ul style="list-style-type: none"> • Sich selbst führen • Selbstreflektierende Betrachtungen der eigenen Stärken und des einzigartigen Beitrags als Berater • Authentisch sein und „die eigene Stimme finden“
Eine Vision und Zielvorgaben bereitstellen
<ul style="list-style-type: none"> • Die persönliche Vision und Zielsetzung identifizieren, die andere Menschen inspiriert, nach dieser Vision zu streben • Eine Vision für die Etablierung hoch integrierter Führung teilen • Die Richtung in fragmentierten Strukturen angeben

Für die interviewten *Manager* zählte zu den täglichen Führungsherausforderungen in den Interviews das Identifizieren von Top Talenten, die eine kulturelle und professionelle Passung für das Unternehmen darstellen. Das Schaffen einer kooperativen, vertrauenswürdigen und transparenten organisatorischen und beruflichen Umgebung wurde als zweite wesentliche Führungsherausforderung benannt. Des Weiteren wurde der Aspekt der interkulturellen Führung angesichts der zunehmenden Diversität der Mitarbeitenden als zentrale Aufgabe gesehen. Die Führungspersonen berichteten, dass ein erhöhtes Mass an interkultureller Sensitivität eine essentielle zukünftige Fähigkeit darstellt. Das Anleiten von interkulturellen Teams verlangt ein Bewusstsein und eine Akzeptanz für interkulturelle Unterschiede. Individuelles, teamorientiertes und effizientes Zeitma-

nagement wurde in Anbetracht hoher Arbeitsbelastung als zusätzliches Themenfeld benannt.

Tabelle 3 Zusammenfassung aktueller Arbeits- und Führungsherausforderungen als Führungsperson

Persönliche aktuelle Herausforderungen als Führungsperson	
Rekrutierung von Top Talenten	
<ul style="list-style-type: none"> • Ein Team zusammenstellen und Personen rekrutieren, die kulturell und beruflich gut zum Unternehmen passen • Die eigene Passion und Glaubwürdigkeit vermitteln, damit Top-Arbeitskräfte dem Unternehmen beitreten 	
Eine Unternehmenskultur schaffen, die von Kooperation und respektvollen Kommunikationsmustern geprägt ist	
<ul style="list-style-type: none"> • Eine Organisationskultur etablieren, die von Offenheit und Transparenz geprägt ist • Eine Organisationskultur schaffen, die von flachen Hierarchien und offenen Kommunikationskanälen bestimmt wird • Transparente Arbeitsprozesse installieren, damit gegenseitige Kooperation sichergestellt ist • Vertrauen innerhalb des Teams aufbauen: Mitarbeitende sollten in die Kompetenzen und auf die Unterstützung der Führungsperson vertrauen 	
Die Langzeitperspektive unter komplexen Rahmenbedingungen bewahren	
<ul style="list-style-type: none"> • Die Langzeitentwicklung angesichts unterschiedlicher und wechselnder Erwartungen seitens des Marktes identifizieren • Stetiges Bemühen um Klarheit in der Entscheidungsfindung angesichts fragmentierter Rahmenbedingungen, wie komplexe Märkte, forcieren 	

Die Zukunft der Führung
Eine explorative Studie zu den
Führungsherausforderungen von morgen
Eberhardt, D.; Majkovic, A.-L.
2015, XVIII, 95 S. 8 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-10811-3